



## A efetividade da gestão socioambiental como instrumento de vantagem competitiva: um estudo de caso em uma autoridade portuária de São Luís - MA

*The Effectiveness of Social and Environmental Management as a Competitive Advantage Tool: A Case Study at a Port Authority in São Luís-MA*

Gabriella Oliveira de Melo Silva<sup>1</sup>, Paulo Roberto Campelo Fonseca e Fonseca<sup>2</sup> e Marcos Moura Silva<sup>3</sup>

**RESUMO:** O presente artigo tem como objeto de estudo a abordagem da gestão socioambiental, onde se evidencia a importância de uma gestão voltada às questões relacionadas ao meio ambiente e a sociedade. Muito se tem discutido acerca da temática sustentabilidade nas últimas décadas, especialmente nas organizações, onde cada vez mais o mercado competitivo e globalizado traz suas necessidades emergentes. Sob essa ótica, o objetivo do estudo busca evidenciar como as ações de responsabilidade socioambiental realizadas pela autoridade portuária geram vantagem competitiva. O estudo faz uma reflexão acerca dos conceitos de gestão ambiental, perpassando pela responsabilidade social e em como essas duas áreas influenciam na dinâmica competitiva. Dessa forma, optou-se pela pesquisa exploratória, através do estudo de caso, pautado na análise documental e bibliográfica, constatando a sua exequidade. Como instrumento para coleta de dados, foram realizadas seis entrevistas semiestruturadas aplicadas a quatro gerentes e duas participantes de um projeto idealizado pela empresa. Os resultados evidenciam que o pilar da sustentabilidade se destaca através dos cumprimentos dos requisitos legais, de um consolidado sistema de gestão ambiental e de qualidade, com certificação da ISO 14001 e ISO 9001, além dos projetos realizados na área do entorno, onde comprova-se que a responsabilidade socioambiental é entendida, planejada e implementada como uma política geral da empresa, consistente com os objetivos gerais e com a preocupação dos impactos das atividades na sociedade e no meio ambiente.

**Palavras-chave:** Gestão Ambiental. Responsabilidade Social. Sustentabilidade Vantagem Competitiva.

**ABSTRACT:** The present article has as its objective of study the approach to socio-environmental management, which highlights the importance of a management focused on issues related to the environment and society. Much has been discussed about the theme of sustainability in recent decades, especially in organizations, where the competitive and globalized market increasingly brings its emergence needs. From this perspective, the objective of study seeks to show how the actions of social-environment responsibility carried out by the port authority, generate competitive advantage. The study reflects on the concepts of environmental management passing through social responsibility and how these two areas influence competitive dynamics. Thus, was opted for an exploratory research through the case of study, based on documental and bibliographic analysis, verifying its feasibility. As an instrument for data collection, six semi-structured interviews were conducted with four managers and two participants of a project created by the company. The results show that the sustainability pillar stands through out compliance with legal requirements, a consolidated environmental and quality management system, with ISO 14001 and ISO 9001 certification, in addition to projects carried out in the surrounding area, where it is proven that social and environmental is understood, planned and implemented as a general policy of the company consistent with the general objectives and with concern about the impacts of activities on society and the environment.

**Keywords:** Environmental management. Social responsibility. Sustainability. Competitive advantage.

<sup>1</sup> Bacharel em Administração pela Universidade CEUMA. E-mail: [gabriellamelos11@gmail.com](mailto:gabriellamelos11@gmail.com)

<sup>2</sup> Professor do Curso de Administração da Universidade CEUMA. E-mail: [paulo.fonseca@ceuma.br](mailto:paulo.fonseca@ceuma.br)

<sup>3</sup> Professor do Curso de Administração da Universidade CEUMA. E-mail: [marcos004914@ceuma.com.br](mailto:marcos004914@ceuma.com.br)

## INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, se tem visto o aumento da preocupação nas questões relacionadas ao meio ambiente e a sustentabilidade. As altas exigências por parte da sociedade têm levado as organizações a repensarem suas práticas. Neste sentido, a gestão ambiental surge nesse viés como instrumento de garantia do cumprimento das políticas e legislações, conduzindo as organizações na busca pela integridade, controle e prevenção ambiental, conciliando assim, a preservação ambiental e o crescimento econômico.

No passado, o foco das organizações se direcionava essencialmente ao lucro e na maximização dos resultados financeiros. Entretanto, conforme as mudanças do cenário mercadológico, os consumidores passam a se tornar cada vez mais exigentes em relação a obtenção de produtos e serviços. Diante disso, algumas das atuais organizações já percebem essa mudança de perspectiva e buscam ampliar os seus objetivos, abrindo espaço para que a elevação econômica e a sua imagem frente à sociedade sejam desenvolvidas por meio de uma boa relação com o meio ambiente e com a comunidade. A premissa básica que rege as empresas é a busca pela vantagem competitiva nos negócios, e isso somente se torna alcançável quando decisões eficazes são postas em prática.

Uma das formas de se garantir uma vantagem competitiva, além de manter os custos abaixo do nível dos concorrentes, é a adoção de medidas cujo resultado se tornem atraentes para o consumidor e investidor, possibilitando que as organizações adotem tais estratégias competitivas, através de metas e objetivos de longo prazo como um diferencial atrativo. Por isso, a gestão ambiental, juntamente com ações de responsabilidade social tornam-se importantes aliadas nas configurações de caminhos estratégicos, definição de objetivos que busquem a eliminação e mitigação dos riscos das operações exercidas sobre o meio ambiente.

Desse modo, o presente trabalho contribui para o cenário acadêmico, pois fornece aos agentes da comunidade informações relevantes a respeito da gestão ambiental e responsabilidade social como instrumento de vantagem competitiva, além de possibilitar que mais estudos, nessa área, sejam realizados, em especial no Maranhão. Para o âmbito social, a pesquisa demonstra que a gestão ambiental e responsabilidade social como busca da vantagem competitiva fornecem informações que permitem a gestores um banco de dados sobre esse aspecto com mais assertividade. A pesquisa é relevante para os pesquisadores pois permite mais conhecimento prático acerca dos construtos da temática.

Considerando-se a relevância do tema abordado, o presente artigo tem como problema de pesquisa: **Como as ações de responsabilidade socioambiental realizadas pela autoridade portuária geram vantagem competitiva?** Tal questionamento há de requerer tanto uma revisão bibliográfica quanto a utilização de mecanismos de observação e coleta de informações capazes de permitirem que a temática investigada atinja o objetivo da pesquisa, que é: **Identificar a Gestão Socioambiental como fonte de vantagem competitiva.**

## REFERENCIAL TEÓRICO

Para que o presente artigo alcance os propósitos que se pedem, fez-se necessário uma contextualização, abordando teorias e artigos existentes, com o propósito de dar consistência técnica e científica para o assunto em questão. Desse modo é relevante uma abordagem acerca dos seguintes temas: **Gestão ambiental; Responsabilidade Social nas Organizações; Gestão Socioambiental como Vantagem Competitiva**, demonstrando ser o norte para se atingir os objetivos expostos na pesquisa.

### Gestão Ambiental Empresarial

Antes de falar sobre a gestão ambiental de forma adequada, é importante apresentar brevemente o termo gestão. Maximiano (2011, p. 12) afirma que gestão significa utilizar-se de todos os conhecimentos e recursos para se alcançar os objetivos estipulados. Para atingir esses objetivos, as atividades devem ser realizadas de forma eficaz, envolvendo 5 processos essenciais que compreendem os atos de planejar, organizar, liderar, executar e controlar, o que requer pessoas capazes e leais.

Nesse sentido, os autores Rosa e Maróstica (2012, p.56) salientam que toda organização deve possuir um modelo de gestão que envolva o conjunto de pensamentos e valores em relação às pessoas envolvidas nos

processos. Portanto, a organização deve escolher um modelo que considere os aspectos financeiros e sociais que atendam às necessidades e expectativas de seus envolvidos, estabelecendo uma relação de maior realização dos objetivos a partir das formas de pensar e agir.

Promover o desenvolvimento social e econômico é fundamental para toda organização, e para Silva (2019, p. 7) esses aspectos devem estar diretamente relacionados às questões ambientais. Nesse contexto, a gestão ambiental inclui uma série de atividades que auxilia os gestores na garantia das exigências e conformidades legais, cumprimento das leis ambientais para minimizar e controlar o impacto das operações comerciais sobre o meio ambiente.

Como aponta Dias (2019, p.45) as empresas que adotam o desenvolvimento sustentável em suas rotinas devem seguir três dimensões, sendo elas: econômica, social e ambiental. Do ponto de vista econômico, cabe à organização garantir ao investidor o retorno do capital investido, considerando seus aspectos rentáveis. No quesito social, é dever da empresa garantir aos empregados boas condições de trabalho, promover oportunidades de inclusão e a participação através de ações. Já no aspecto ambiental, as organizações devem manter o foco em práticas e processos que promovam a uma produção mais limpa, além do controle da exploração responsável dos recursos naturais, adotando uma postura de responsabilidade ecológica.

Elkington (1997, p. 70) denomina essas dimensões de Triple Bottom Line (TBL) ou Tripé da Sustentabilidade, pois, centra-se na necessidade de interação contínua entre estes três pilares, com foco para além dos resultados. São conhecidos também como 3Ps da Sustentabilidade, no qual pessoas (people), planeta (planet) e lucro (profit) constituem peças importantes na construção de um equilíbrio mais justo para empresas e sociedade.

Nesse sentido, Alves (2016, p. 150) afirma que a adoção de boas práticas beneficia a organização não somente dentro das suas atividades diárias, como melhora sua imagem institucional. Acrescenta ainda que a mudança cultural das organizações deve vir acompanhada de um sistema de gestão ambiental (SGA) capaz de reunir todas as atividades que visam não somente a redução dos impactos ambientais, mas que seja capaz de gerar valor através dos serviços e produtos oferecidos. A partir do momento em que a organização decide implementar um modelo baseado na gestão ambiental, o investimento no meio ambiente ganha um novo significado, demonstrando o cuidado com os agentes que fornecem sua riqueza e, ao mesmo tempo, mostra a toda a sociedade a razão de sua existência, que é apoiar a responsabilidade social.

## Responsabilidade Social

A definição de responsabilidade social definida por Carroll (1979, p. 504) ainda continua sendo uma das mais citadas atualmente, visto que o modelo desenvolvido por ele serviu de base para muitos estudos sobre a temática realizados posteriormente. Ele afirma que um modelo de negócio deve abranger expectativas econômicas, legais, éticas e filantrópicas, sob a perspectiva da sociedade em relação as organizações.

Segundo Tachiwaza (2019, p. 3) uma das grandes preocupações do cenário atual é garantir que as grandes empresas assumam uma postura de agente de mudanças na sociedade, através do comprometimento nas causas ambientais e sociais. O contexto econômico atual mostra que os clientes estão cada vez mais exigentes, logo, isso requer por parte dos gestores uma postura ética e ecologicamente responsável.

A responsabilidade socioambiental da empresa é imprescindível. A empresa não tem apenas objetivos de lucro, mas também uma série de responsabilidades sociais. Tendo em vista a sua função social de espelhar o comportamento ético, ela já existe no ordenamento jurídico e é pacífica para a empresa e para sua compreensão geral. A função social de uma empresa constitui o poder e a responsabilidade dos empresários e dirigentes de coordenar as atividades da empresa, obedecendo a certas responsabilidades positivas e negativas de acordo com os interesses sociais (MILARÉ, 2011, p. 11).

Ainda de acordo com o Instituto Ethos (2013) a responsabilidade social está diretamente ligada ao conceito de desenvolvimento sustentável, pois o crescimento econômico só acontece a partir do momento em que a preocupação com os aspectos sociais e ambientais são entrelaçados aos objetivos da organização. Aspectos estes que estão inter-relacionados, pois existe uma coexistência entre eles que definem as bases para a conduta do negócio.

As pessoas percebem que é necessário estabelecer um mecanismo governamental para orientar essas empresas sustentáveis a ocuparem posição de destaque no mercado em relação às demais empresas. No entanto, para uma empresa ser considerada sustentável aos olhos do governo, ela deve adotar uma variedade de práticas e ferramentas consistentes com suas condições ambientais, não apenas com foco em seu comportamento, mas também em toda a sua cadeia de suprimentos e destinos de produtos fora do consumidor final (ALIGLERI, 2011, p. 23).

## Gestão Socioambiental como Vantagem Competitiva

Conforme já discutido, a gestão ambiental tornou-se uma poderosa ferramenta estratégica dentro de uma organização, que se tornou um importante fator de competitividade. Nesse sentido, Lins (2015, p. 7) aponta que a gestão empresarial sob a perspectiva socioambiental é entendida como um conjunto de processos que integram o planejamento estratégico, com o intuito de reduzir os impactos decorrentes das atividades ambientais, além da preocupação com o uso conscientes dos recursos naturais. Visa ainda, propiciar aos colaboradores e a sociedade o bem-estar coletivo.

Portanto, para as organizações que consideram seu relacionamento com o meio ambiente uma vantagem competitiva, é necessário, em primeiro lugar, adotar um modelo de gestão ambiental eficaz, pois a estratégia por si só não garante a manutenção de uma vantagem competitiva. Dessa maneira, Fenker (2015, p. 71) afirma que as empresas devem se manter atentas aos impactos e os potenciais riscos de suas atividades, o que torna importante, a adoção de uma estratégia ambiental, que se caracteriza pela estratégia que está voltada para a qualidade dos serviços oferecidos, sob a visão dos clientes e *stakeholders*.

A vantagem de adotar uma estratégia para a organização estar em poder ter um diferencial competitivo sobre outras organizações, assim como aumentar a reputação perante os clientes. Assim, para Martins (2020, p. 81) os consumidores da atualidade passam a buscar cada vez mais empresas que valorizem a questão ambiental e a integram em seus valores institucionais. Entretanto, que não seja algo forçado, apenas para cumprimento das leis, ou para manter-se bem visto no mercado, mas que sobretudo, esteja no coração da empresa, especialmente para os líderes e gerentes, que devem transmitir esses aspectos a todos envolvidos, que seja um fator de estabilidade organizacional. O que diferencia as empresas do passado com as do futuro, é atrelar o fator qualidade a adoção de uma postura ética e comprometida com os resultados.

Partindo do conceito de estratégia e competitividade, pode-se perceber a importância da implementação de projetos sociais e ações de proteção ambiental pela organização, pois todos conferem credibilidade e seriedade à organização. A relação empresa-meio ambiente considera dois pontos que devem ser aclarados: existe uma interação mútua, ou seja, o meio ambiente influencia diretamente nas decisões e alternativas a serem tomadas pela empresa, e concomitantemente, seja no âmbito individual ou coletivo, há uma mudança no ambiente de negócios. (DONAIRE, 2018, p. 39)

Logo, cabe ao administrador, gerente ou líder perceber esses aspectos a fim de obter um sentido mais aguçado voltado para essas relações, criando um verdadeiro senso de conscientização sobre a responsabilidade socioambiental. Portanto, o compromisso da empresa com as questões ambientais e seu posicionamento estratégico sustentável decorrem da própria persistência no mercado nacional e internacional, buscando vantagens competitivas e diferenciação dos concorrentes pela melhoria contínua da sua imagem e satisfação dos consumidores. (DONAIRE, 2018, p. 9)

## METODOLOGIA

Para atingir os resultados referentes a problematização apresentada neste trabalho, foi realizado um estudo de caso em uma empresa pública estadual, autoridade portuária responsável pela área organizada do Porto do Itaqui, sendo uma pesquisa básica de caráter exploratório. Conforme Gil (2018, p. 26) apresenta, a pesquisa exploratória tem como objetivo causar ao pesquisador uma maior familiaridade com o problema, a fim de aprimorar e apurar as ideias para tornar os resultados mais claros e explícitos ao pesquisador.

A Empresa Maranhense de Administração Portuária se caracteriza com uma corporação pública criada em 1998 pela Lei Estadual nº 7.225, de 31 de agosto de 1998 pelo Governo do Estado do Maranhão, com personalidade de direito privado (MARANHÃO, 1998). Atualmente, está localizada e sediada no Porto do Itaqui,

em São Luís-MA. Sendo responsável pela área organizada do porto, dos Terminais de *ferry boat* da Ponta da Espera e Cujupe, além do cais de São José de Ribamar. A criação da empresa proporcionou ao porto uma nova visão de desenvolvimento das operações portuárias que hoje se encontram presentes, abrindo espaço para novos investimentos em infraestrutura e inovação, assim como na oportunidade de geração de emprego para diversas pessoas. Tem como missão atuar com excelência na prestação dos serviços portuários, através da segurança, inovação e práticas sustentáveis.

Quanto aos meios, a pesquisa segue o caráter bibliográfico e documental, pois a coleta de informações acerca da empresa e do tema em questão foram realizados através de livros, artigos, consultas no site institucional, agendas ambientais e relatórios de sustentabilidade anuais, *podcasts* informativos, além de eventos em que a empresa esteve participando, ou seja, conteúdos disponibilizados ao público. (MARCONI E LAKATOS, 2021, p. 76).

Visto que se busca identificar as práticas adotadas pela Gestão Socioambiental da empresa como fonte de vantagem competitiva, logo, decidiu-se adotar o método de pesquisa qualitativa, que, segundo Cooper e Schindler (2016, p. 146) tem por finalidade decodificar, descrever e entender o significado dos fenômenos ocorridos na sociedade, ou seja, busca-se o entendimento acerca de determinada situação ocorrida, através de aspectos subjetivos, tais como as percepções, motivações e comportamentos do grupo a ser analisado.

Dessa forma, para coleta dos dados, a pesquisa foi realizada através de entrevistas semiestruturadas. O processo de escolha e elaboração das perguntas seguiu por rigorosos critérios, de modo a evidenciar as respostas para o problema supracitado. Foram aplicadas a 3 gerentes e 1 coordenadora das áreas de Meio Ambiente, Responsabilidade Social e Compliance, além de 2 participantes de um projeto realizado com a comunidade do entorno, a fim de se analisar as interações internas e externas. Diante do contexto epidemiológico da Covid-19 e as oportunidades digitais, as entrevistas foram realizadas no período de 03 a 15 de outubro de 2021, com os gerentes através da Plataforma Microsoft Teams, e com as participantes do projeto via ligação, sendo gravadas para posterior análise.

#### Quadro 1: Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Gênero	Idade	Cargo / Profissão atual	Renda	Tempo de empresa	Grau de formação
Sd01	Feminino	42	Gerente de Meio Ambiente	14.000,00	2 anos e 9 meses	Mestre em Direito Ambiental
Sd02	Feminino	33	Coordenadora de Meio Ambiente	8.700,00	8 anos	Engenheira Ambiental
Sd03	Masculino	35	Gerente de Compliance	14.000,00	2 anos e 5 meses	Mestre em Políticas Públicas
Sd04	Feminino	53	Gerente de Responsabilidade Social	13.400,00	6 anos	Especialista em Políticas Públicas
Sd05	Feminino	35	Microempreendedora (setor alimentício)	Renda variável	x	Ensino médio
Sd06	Feminino	48	Microempreendedora (setor artesanal)	Renda variável	x	Ensino médio

Fonte: Dados da pesquisa

## ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Sendo assim, para melhor entendimento das ideias apresentadas em cada trabalho selecionado, as A elaboração do roteiro das entrevistas seguiu por uma criteriosa escolha das perguntas, permitindo que os entrevistados pudessem, de maneira aberta, contribuir em suas falas com os tópicos relevantes da pesquisa. A interpretação dos dados coletados a partir das entrevistas semiestruturadas procurou analisar, nas falas

dos entrevistados as suas visões acerca dos aspectos ambientais e sociais. Dessa maneira, buscou-se, através da organização e categorização dos dados obtidos, evidenciar a compreensão do processo estudado.

## O Discurso da Gestão Estratégica

Esta discussão torna-se relevante, uma vez que para alcançar um patamar de qualidade, a empresa e suas equipes de gestão assumem o compromisso com a melhoria contínua dos seus processos e atividades, fazendo não apenas o que é estipulado, mas ir além do que se determina. Com o propósito de se identificar nas falas dos entrevistados as evidências acerca da gestão estratégica, obteve-se o seguinte resultado:

*Sd 04 = "Uma coisa que eu acho bem concreta que a gente tem é a reorganização da estrutura da empresa, pra garantir que tenha... que exista uma gerência dedicada pra isso. E essa demanda surge porque você vai ganhando corpo com as ações, em quantidade, em qualidade, então... a medida que ganha corpo você tem que ter alguém com... com... uma equipe com aquele olhar mais amarrado. "*

*Sd 02 = "Visto a complexidade de coisas, é... os processos que tavam (sic) vindo em quantidade e em necessidade de ter um gerenciamento de qualidade, uma coordenadoria que tava (sic) ligada a uma assessoria, se tornou de fato uma gerência. Isso mostra um...um... uma importância que a própria alta é... lid... é... liderança, alta direção, dá a questão de meio ambiente, sabe? Por esse processo aí que eu tô (sic) te falando de crescimento, de uma coordenadoria de chegar a nível de gerência né, é... mostra na hierarquia da empresa uma importância grande."*

*Sd 03 = "Alguns investidores quando eles param pra (sic) pensar em investimento eles vão atrás de portos que...de negócios que tenham o Compliance como elemento concreto de sua atividade né, senão ac... acaba que isso retira um pouco de uma eventual segurança jurídica que a gente pode garantir. "*

*Sd 02 = "O Porto do Itaqui ele tem uma localização privilegiada, mas se ele não tivesse algumas visões de um mercado enquanto empresa, somente essa localização não seria necessária pros (sic) resultado que hoje o Porto oferece. Isso é... é...um comprometimento e... (risos) na mesma proporção (risos) de que há um comprometimento há também as cobranças, porque são processos complexos."*

Fica claro que, com a expansão da empresa, e pela necessidade de haver uma maior organização sobre a carga de processos, houve a necessidade de se criar gerências específicas para as diversas áreas relacionadas ao negócio da empresa: "A medida que ganha corpo você tem que ter alguém com... com... uma equipe com aquele olhar mais amarrado." (Sd 04); "Uma coordenadoria que tava (sic) ligada a uma assessoria, se tornou de fato uma gerência. Isso mostra um...um... uma importância que a própria alta é... lid... é... liderança, alta direção, dá a questão de meio ambiente. (Sd 02). A grande vantagem em desmembrar uma grande gerência para gerências menores está na possibilidade de uma melhor dedicação às atividades e um melhor planejamento de ações de curto e longo prazo, através de um olhar mais analítico e específico aos problemas e suas soluções.

Mintzberg (2005, p.91) aponta que a estratégia não se traduz apenas na ambição desenfreada, mas compreende um conglomerado de ações, seja através da motivação em grupo, seja no incentivo as colaborações, o cenário empresarial atual busca esses aspectos, e as empresas que não se adequarem perdem seu valor perante a sociedade. Na fala dos entrevistados é possível identificar também a preocupação quanto à conformidade dos padrões éticos e das condutas acerca dos dirigentes: "Alguns

investidores quando eles param pra (sic) pensar em investimento eles vão atrás (...) de negócios que tenham o Compliance como elemento concreto de sua atividade." (Sd 03). Diante desse trecho, nota-se que para empresa, a escolha das pessoas para ocupar os cargos liderança, segue por rigorosos critérios, afinal, a Desse modo, como aponta Collins (2018, p.135) as empresas "boas" e as "excelentes" diferem-se entre si, a partir das pessoas que compõem o núcleo organizacional, pois, ao contratar pessoas autodisciplinadas, estas atuarão de forma responsável, não havendo então, a necessidade de um controle rígido sobre elas. Cabe destacar ainda, que a empresa desde 2018 possui a certificação ISO 14001, referente ao Sistema de Gestão Ambiental e a ISO 9001, referente ao Sistema de Gestão da Qualidade, logo, diante desse reconhecimento, evidencia-se que a empresa possui uma consolidada preocupação em manter a regulamentação das atividades, seguindo um padrão de conformidade, onde ficam claros os discursos dos entrevistados quanto à preocupação nas operações:

*Sd 01 = "A preocupação é ter uma operação limpa, é ter uma operação que tem...o mínimo de impacto ambiental possível né, ter uma operação que está preocupada em recuperar as áreas que foram degradadas pela atividade, é ter uma operação que tem uma preocupação em não só atuar dentro da sua área, mas fazer a educação ambiental com a comunidade do entorno, então o maior...a maior vantagem (...) é por óbvio, ter uma...um...um melhor desempenho ambiental, uma melhor sustentabilidade. "*

*Sd 03 = "Nós temos responsabilidade. (...) Então a nossa preocupação sempre foi do início e continua sendo, o nosso desejo, a gente não quer apenas tá preocupado com preencher um, digamos... um checklist do que a lei diz que é certo, o que não é, o que tem que ter ou que não tem, mas a gente que ir além realmente, na realidade, processar a criação de uma cultura interna, né."*

*Sd 04 = "Não adianta pensar somente no meio ambiente pelo meio ambiente, na responsabilidade... não é cada um num (sic) quadrado né, mas a importância que é de você ter uma visão sistêmica, do que que é feito pelo Porto."*

Dessa maneira, é possível compreender que existe uma preocupação constante das gerências, em relação aos impactos das suas atividades, seja no contexto ambiental, no social, ou de integridade, o que se busca é a eficácia de uma gestão que procura reduzir os impactos das operações. Entretanto, há um grande desafio, quando se trata a respeito de mudança de cultura, valores e princípios, principalmente no que se refere aos padrões de conduta. Schein (2017, p. 231) aponta que um dos mecanismos que os líderes podem usar para comunicar sobre o que acredita, é a ideia de que estão, de fato, atentos às preocupações eminentes. Estando em plena consciência dos processos, há uma tendência maior de comunicação, especialmente se estes líderes estiverem conscientes dos seus próprios comportamentos. Portanto, considerando a visão estratégica, a mudança deve ser contínua e a organização deve estar sempre se adaptando, além de promover a mudança aos seus agentes internos.

## O Discurso das Ações e seus Benefícios

A discussão acerca dessa temática torna-se relevante pois, uma empresa pública de grande porte, enquanto atuante e preocupada com aspectos ambientais, realiza diversos projetos e ações visando uma melhor relação com seus stakeholders, dessa maneira, os trechos abaixo destacam o que vem sendo feito para promover a integração da empresa com o meio ambiente e as comunidades:

*Sd 01 = "Nós temos um objetivo meta na EMAP, que é de redução de plástico, (...) do ano passado pra esse, nós reduzimos 80.000 copos plásticos, e isso representa uma quantidade bem menor de plástico no oceano, ok, mas também representa uma economia em dinheiro pra empresa né?"*

Sd 02 = “A gente realiza monitoramentos das...não só das nossas atividades, mas também dentro da comunidade, pra (sic) saber se a comunidade está sendo afetada (...)enfim, pra ter essa... esse bom...essa boa...essa política de boa vizinhança né, a gente tá aqui mas tem uma comunidade que tá existindo ali bem próximo da gente.”

Sd 03 = “A manutenção de treinamento, porque não tem como a gente pensar sistemas de Compliance se a gente não pensar em treinamento constante, né? A EMAP ela desenvolveu no... já em 2020 né, no final de 2019, começo de 2020, o seu Ambiente Virtual de Aprendizagem, e, a gente consegue fazer treinamentos hoje virtuais né, através de um sistema, digamos... de ensino remoto, isso é um dado que eu acho que é legal de trazer, enquanto Compliance a gente pode dizer hoje, até hoje, nós já temos mais de 70% dos nossos empregados treinados. ”

Diante das falas elucidadas, o que se nota é que a empresa está em constante monitoramento de suas atividades, além da preocupação em garantir um treinamento aos líderes, afinal de contas, a liderança deve assumir um papel sustentável, integralizando os propósitos organizacionais com a geração de valor. Nesse sentido, há um entendimento de que deve ser compartilhado o objeto comum, relacionando o aspecto econômico e social sem desconsiderar a proteção ambiental, como afirma Andrade (2011, p. 16). O quadro abaixo mostra, com base no Relatório de Sustentabilidade do ano de 2020, as principais ações realizadas pela empresa:

Quadro 2 - Ações realizadas pela empresa

AÇÕES COM O PÚBLICO EXTERNO (COMUNIDADE PORTUÁRIA E COMUNIDADES VIZINHAS)	
Apoio ao Instituto Estadual de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão - IEMA	Objetivo de possibilitar vivência de rotina empresarial, percebendo o clima organizacional e apreendendo aspectos da profissão pretendida
Projeto Manguará: Desenvolvimento Local A Partir Do Terminal De Cujupe	Investimento na capacitação e inclusão dos vendedores ambulantes na estrutura do terminal de Cujupe, disponibilizando os meios necessários para garantir e incrementar a renda das famílias envolvidas.
Programa De Visitas	Objetivo de estreitar a relação com stakeholders e desenvolver o sentimento de pertencimento pela comunidade em geral compreendendo que o porto é de todo o estado do Maranhão, e do país.
Projeto Valoriza Mulher	Propagação de conhecimento sobre a Lei Maria da Penha entre mulheres da área Itaqui Bacanga com realização de roda de conversa na comunidade, e, distribuição de cartilha educativa para colaboradores da EMAP e das funcionárias de empresas terceiras e fornecedores para a importância sobre o enfrentamento da violência doméstica e familiar.

Fonte: Relatório de Sustentabilidade 2020 (EMAP).

A empresa promove anualmente, a Semana do Consumo Consciente, que visa a interação dos moradores próximos ao porto com a empresa, através da comercialização de produtos ecológicos e artesanais, com materiais doados pela empresa, promovendo a geração de renda e desenvolvimento econômico, além de projeto de incentivo ao empreendedorismo:

Sd 04 = “Hoje a gente tem um... programa iniciando (...) que é o Itaqui das Comidinhas (...) são mulheres da área próxima ao Porto que a gente divulga o negócio delas (...) então a ideia é a gente ampliar o quantitativo de mulheres participando (...) e fazendo, promover



alguns cursos de...é... carências que eles tem mesmo né, por exemplo, gerenciamento financeiro, atendimento ao cliente, tempo de resposta ao cliente, é...segurança alimentar, então esses são cursos que eles vão participar, e a ideia é também a gente criar plataformas digital onde esses cursos eles vão ser no módulo híbrido né?! A gente tem um presencial, principalmente pro perfil da... da comunidade, mas a gente tem uma... um... uma plataforma onde a gente depois possa deixar acessível ao restante da comunidade.

A importância do incentivo à educação dos microempreendedores da região tem sido vista com o novo projeto “Itaqui das Comidinhas” idealizado pela empresa, onde foi possível alcançar mulheres autônomas, que buscam aumentar a sua renda através dos seus produtos. Desta forma, as falas de duas participantes mostram as suas opiniões quanto a participação e o estímulo da empresa no incentivo ao empreendedorismo local:

Sd 05 = “Sim, assim... em termos de...como eles ajuda (sic)...os pequenos empreendedores né? Aí a pessoa vai... ganhando mais cliente, vai sendo mais reconhecido, e aí vai sendo mais estimulado, e que mais pessoas tivesse (sic) oportunidade né?”

Sd 06 = “Olha, pra mim, o benefício, eu acho que foi o aprendizado né? O aprendizado, porque tudo que você vai fazer, você aprende né?! Eu acho que foi o aprendizado e... também conhecer outras pessoas né (...) que eu possa mostrar o meu trabalho. Eu acho que as ações do Porto ela pode trazer benefício não só pelo Itaqui das Comidinhas, que ele pode também, eu creio que... investir em trabalho como geração de renda, não só de comida, mas de artesanato, de outras coisas né?”

A realização desse projeto possibilitou a promoção de um vínculo da comunidade com os colaboradores, e está em consonância com o que preconiza Paixão et. al (2011, p. 23) ao afirmar que empresas que promovem ações de interação com a comunidade, desenvolvem um melhor estímulo o meio social, através do fortalecimento de vínculos e compartilhamento de saberes.

Sd04 = “É enxergando o que a sociedade precisa, o que ela pode trazer de contribuição, o que ela pode... trazer de conhecimento pra dentro da organização. Não é uma questão de dar o objeto, a matéria (...), mas você doar o seu tempo, você doar seu conhecimento (...) isso faz com que as pessoas se desenvolvam e a gente tenha uma clareza, explicita que a empresa enxerga o seu profissional... para além do profissional né, mas que aquele profissional é um ser humano, (...) e que tem responsabilidade né, é uma forma de você incentivar as pessoas e exercer a responsabilidade social.”

Desse modo, a empresas ao adotar tais práticas em prol das pessoas, é vista como uma verdadeira construtora da comunidade. O que se enxerga através das ações de responsabilidade social realizadas é que há uma preocupação intermitente no fomento às necessidades. A comunidade é um lugar saudável, onde vivem todos os stakeholders, e é através deles que se constrói a consolidação de uma gestão eficaz, que defende os interesses da sociedade.

## O Discurso da Construção de uma Cultura Socioambiental

Diante de um cenário de incertezas e preocupações, o papel da empresa vem se modificando, onde agora compreende-se que apenas o objetivo do lucro não garante a longevidade, é preciso enfatizar a solidificação

de uma cultura ética e responsável, com a comunidade interna, e sobretudo, à comunidade externa. Os fragmentos abaixo mostram como a empresa tem desenvolvido a cultura socioambiental:

Sd 01 = “As rotinas de educação ambiental a gente tem que estar se reinventando... então a gente tem que pegar por e-mails o público interno da empresa (...) o... perfil de pessoas que trabalham em computador, mas a gente também que conscientizar o perfil de pessoas que não tem rotina administrativa e sim operacional, então a gente tem que ir lá no corpo a corpo.”

Sd 02 = “A realidade do porto público, ela funciona mais ou menos assim: é como se o Porto do Itaqui fosse um grande condomínio, e a EMAP fosse um síndico de um condomínio, em que dentro das casas, dentro das empresas aqui, tem regras específicas, mas a gente tem que sensibilizar quanto a regras maiores, então é essa também uma grande dificuldade.”

Gibran (2021, p. 227) apresenta a teoria dos stakeholders como a relação direta dos atores que influenciam a dinâmica empresarial em prol de um objetivo central. Diante das respostas elucidadas, é perceptível que há uma preocupação da empresa em estabelecer e disseminar a cultura da boa conduta, visto que as empresas que compõem o complexo portuário atuam de maneira direta na economia local, sendo os principais stakeholders atuantes, logo, direcionar o olhar para esse público estratégico é atestar a segurança das operações sustentáveis: “As rotinas de educação ambiental a gente tem que estar se reinventando...” (Sd 01); “a gente tem que sensibilizar quanto a regras maiores.” (Sd 02).

Sd 03 = “Se a gente trabalha com, é... apenas a ideia de “vamos cumprir a lei” né, isso é uma coisa que é difundida e se a gente não conseguir construir uma ideia de que, é... isso é uma questão cultural também né, a gente pouco vai avançar. (...). As vantagens da gente implementar um Programa de Integridade, um programa de Compliance, eles são muito maiores do que o custo, na realidade o custo maior é você não ter programas de integridade. “

Promover uma cultura de Integridade é fundamental dentro de uma empresa, pois, como afirma Desterro (2020, p. 63) a implementação garante a realização do negócio de forma segura, seguindo princípios éticos da boa moralidade. Constata-se a importância de um investimento maior sob essa área, afinal de contas, os gestores precisam estar alinhados aos princípios socioambientais da empresa, de tal forma que “as vantagens da gente implementar um Programa de Integridade, um programa de Compliance, eles são muito maiores do que o custo, na realidade o custo maior é você não ter programas de integridade. ”

Sd 04 = “Eu acho que independente, seja você no Porto ou em qualquer área que você for, as coisas não podem ser mecânicas, elas precisam tá em função do outro né? Acho que o conhecimento não é pra você, o conhecimento é... ele só tem significado se ele serve para servir o outro né?”

Ressalta-se na fala da gerente de Responsabilidade Social, sobre como a promoção do ensino é necessária, sobretudo aqueles que colaboram integralmente com os resultados da empresa. Não basta apenas ter um olhar pra dentro, pros resultados, mas expandir a visão empresa, enxergar as necessidades e trabalhar em cima delas, garantindo a participação de todos, logo, nota-se nos trechos a seguir que promover a interação da comunidade local com a empresa traz muitos ganhos, não somente quanto a imagem da empresa, mas benefícios intrínsecos de mudança social:

Sd 05 = “Tem pessoas que tem aquela curiosidade em querer aprender, saber como é que faz, e eu nunca tive essa coisa comigo não, sempre ensinei, assim, pra mim conhecimento é coisa que se é pra você não adianta de nada, tem que...tem que expandir. E

assim, como eu já participei, já sei como é que é, então eu já posso indicar outras pessoas também, que tenha interesse né, em querer crescer, ter reconhecimento, e ter experiência, a participar. ”

Sd 06 = “Eu sempre tive essa vontade de... não só de aprender, mas de aprender e que não guardasse só pra mim né? (...). Então... eu acho que promover a geração de renda, né? Eu acho que as pessoas precisam, na verdade... que eu falo em termo de mulher, é... que as mulheres, elas tem que pensar que ela pode, ela consegue entendeu? A mulher pode trabalhar, a mulher pode ter sua renda, (...) ela tem que ser livre né? Então eu acho que na nossa comunidade ainda tem ainda... essa resistência ainda.”

A partir dessa visão, percebe-se que se torna necessária a atuação desses organismos na educação, conscientização e criação de mecanismos hábeis ao cumprimento da preservação ambiental, uma questão urgente que necessita de soluções imediatas, pois os recursos naturais estão ficando escassos para as presentes gerações, assim não chegará as futuras gerações, como é de direito. Portanto, pensar nas questões socioambientais é se adaptar a tudo o que há de mais moderno, o que significa buscar produtos e empresas que causem menos impacto ao meio ambiente, para que as pessoas tenham mais consciência de seu papel na sociedade.

## CONCLUSÃO

O presente artigo objetivou analisar a gestão socioambiental no setor portuário, as ações realizadas e seus benefícios e para o processo de construção da cultura socioambiental, relacionando-se a vantagem competitiva. O caráter exploratório da pesquisa permitiu reunir as informações acerca do tema e assimilar os conceitos acerca da Gestão Ambiental e da Responsabilidade Social na atualidade, além de compreender a importância desses dois eixos na vantagem competitiva e na definição de estratégias, que possam contribuir para a difusão das questões socioambientais.

Os resultados revelaram que a empresa vem trabalhando de maneira contínua no aprimoramento das atividades e processos, sobretudo no que se refere ao aspecto ambiental, onde pode se verificar que a empresa possui um comprometimento em relação aos impactos das suas operações, através de um sistema de gestão consolidado, que trouxe o reconhecimento da norma ISSO 14001, atestando o compromisso da empresa pública na gestão ambiental. Ademais, foi possível identificar que o programa de integridade implantado, vem garantindo a conformidade das leis e das condutas dos dirigentes da alta liderança, fator de importância na gestão estratégica.

No quesito social, observou-se que a empresa mantém projetos em parcerias com diversos órgãos, promovendo a geração de renda, incentivo ao empreendedorismo com mulheres da comunidade, além de ações internas que visam a participação conjunta dos colaboradores na educação socioambiental, onde pode ser analisado ainda os impactos de um dos projetos sob a visão das participantes do “Itaqui das Comidinhas”, onde se mostraram satisfeitas com os resultados, relatando o desejo de levar o conhecimento adquirido para os demais da comunidade.

Conclui-se que as ações adotadas pela empresa para garantir a proteção do meio ambiente e a interação das comunidades do entorno com a organização tem gerado resultados positivos, colocando a empresa em posição de destaque no mercado nacional e internacional. Ao refletir sobre as limitações da pesquisa, vale destacar que o artigo oferece possibilidade de novos estudos mais aprofundados, acerca das visões da comunidade, percepções das empresas arrendatárias, bem como de novas dimensões relacionadas à temática.

## REFERÊNCIAS

- ALIGLERI, Lilian Mara. A adoção de ferramentas de gestão para a sustentabilidade e a sua relação com os princípios ecológicos nas empresas. 2011. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, University of São Paulo, São Paulo, 2011. doi:10.11606/T.12.2011.tde-21062011-163621. Acesso em: 2021-09-10.
- ANDRADE, Rui. Gestão Socioambiental. Disponível em: Minha Biblioteca, (2nd edição). Grupo GEN, 2011.
- ALVES, Ricardo Ribeiro. Administração Verde: O caminho sem volta da sustentabilidade ambiental nas organizações. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.
- CARROLL, Archie B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management review* 1979. Vol. 4, n. 4, p. 497-505. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/303179257\\_A\\_Three-Dimensional\\_Conceptual\\_Model\\_of\\_Corporate\\_Performance](https://www.researchgate.net/publication/303179257_A_Three-Dimensional_Conceptual_Model_of_Corporate_Performance). Acesso em: 05 jul. 2021.
- COLLINS, Jim. Empresas feitas para vencer: Por que algumas empresas alcançam a excelência... e outras não. Alta Books Editora, 2018.
- COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. Métodos de Pesquisa em Administração. 12. ed. Porto Alegre: AMGH, 2016.
- DESTERRO, Rodrigo. Compliance nas empresas estatais: Uma Análise do Programa de Integridade da Empresa Maranhense de Administração Portuária. *Revista Brasileira de Direito Empresarial*, v. 6, n. 2, p. 58-78, 2020.
- DIAS, Reinaldo. Gestão Ambiental: Responsabilidade Social e Sustentabilidade. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- DONAIRE, Denis. OLIVEIRA, Edenis Cesar de. Gestão Ambiental na Empresa. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 2018.
- ELKINGTON, J. *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. Oxford: Capstone, 1997.
- EMAP. Relatório de Sustentabilidade. Disponível em: <https://www.emap.ma.gov.br/transparencia/relatorio-de-sustentabilidade>. Acesso em: 16 ago. 2021
- FENKER, Eloy Antônio et al. Gestão Ambiental: Incentivos, Riscos e Custos. São Paulo: Atlas, 2015.
- GIBRAN, Sandro Mansur et al. Aspectos relevantes da influência dos stakeholders na responsabilidade social empresarial. *Percurso*, v. 6, n. 37, p. 222-246, 2021.
- GIL, Antonio Carlos. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- INSTITUTO ETHOS. Responsabilidade social empresarial e sustentabilidade para a gestão empresarial. 19 jun. 2013. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/cedoc/responsabilidade-social-empresarial-e-sustentabilidade-para-a-gestao-empresarial/>. Acesso em: 7 ago. 2021.
- LINS, Luiz dos Santos. Introdução à Gestão Ambiental Empresarial: Abordando Economia, Direito, Contabilidade e Auditoria. São Paulo: Atlas, 2015.
- MARANHÃO. Lei Estadual nº 7.225, de 31 de agosto de 1998. Cria a Empresa Maranhense de Administração Portuária - EMAP e dá outras providencias. *Diário Oficial do Estado do Maranhão*, São Luís, 10 set. 1998. Seção 1, p. 1.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Técnicas de pesquisa. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.
- MARTINS, Edson; MENDONÇA, Klicia Silva. O Desenvolvimento Sustentável Como Vantagem Competitiva Empresarial: um levantamento bibliográfico. *Revista Calafiori*, v. 4, n. 2, p. 80-90, 2020.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Introdução à Administração. 8. ed. rev. São Paulo: Atlas, 2011.

MILARÉ, Édis et al. Direito do ambiente. Thomson Reuters Revista dos Tribunais, 2015.

MINTZBERG, Henry et al. O Processo da Estratégia: Conceitos, Contextos e Casos Seleccionados. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

PAIXÃO, C. H. O. S., Quintella, H. L. M. M. & Nogueira, J. G. A Importância da Responsabilidade Social como Comportamento Empresarial Moderno, na Relação com o Stakeholder Comunidade. VII Congresso de Excelência de Gestão. 2011.

ROSA, José Antonio; MARÓSTICA, Eduardo. Modelos de Negócios: Organizações e gestão. São Paulo: Cengage, 2012.

SCHEIN, Edgar H. Cultura organizacional e liderança. São Paulo: Atlas, 2017.

SILVA, Rayza Carvalho da. Gestão ambiental portuária e descarte de conservantes utilizados nos produtos transportados: estudo de caso. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 04, Ed. 01, Vol. 08, pp. 130-149. Janeiro de 2019.

TACHIZAWA, Takeshy. Gestão Ambiental Responsabilidade Social Corporativa: os paradigmas do novo contexto empresarial. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2019.